



# **YRITYKSEN STRATEGIAN TUNTEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN**

Ilpo Kylmänen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin ja kansainvälisten  
liiketoimintojen  
suuntautumisvaihtoehto

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin ja kansainvälisten liiketoimintojen suuntautumisvaihtoehto

KYLMÄNEN, ILPO:  
Yrityksen strategian tuntemisen vaikutus työhyvinvointiin

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 1 sivu(a)  
Marraskuu 2013

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli LähiTapiolan uuden henkilökunnan perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin lisääminen. Tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla yrityksen strategian käsittely perehdytyksessä vaikuttaa uusien työntekijöiden työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin sekä tutkia, millä keinoilla strategia voitaisiin tehokkaasti jalkauttaa.

Tutkimus oli muodoltaan laadullinen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Kyseessä oli tapaustutkimus ja tutkimuskohteena oli LähiTapiolan Tampereen ajoneuvokorvauspalveluiden yksikkö. Tutkimusryhmiä oli kaksi, joista ensimmäinen (ryhmä A) sai tavanomaisen perehdytyksen ja toinen (ryhmä B) sai tämän lisäksi myös strategiaimpulsseja koko perehdytyksensä ajan. Haastattelut tehtiin kasvokkain ja nauhoitettiin sekä purettiin siten, että haastateltavien vastauksien sisältöjen analysoinnissa pyrittiin löytämään laajempia merkityksiä. Haastateltavia oli yhteensä neljätoista, heistä puolet kuului ryhmä A:han ja puolet ryhmä B:hen. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin pääasiassa kirjallisuutta, Internet-sivustoja ja lehtiartikkeleita.

Tutkimustulosten perusteella on selvää, että onnistuneella perehdytyksellä on suora yhteys työntekijän työhyvinvointiin. Pelkkä strategian tunteminen ei kuitenkaan itsessään välttämättä edistä työntekijän työhyvinvointia. Jos työntekijä saadaan osallistettua strategian suunnitteluun, ymmärtämään oma roolinsa strategian toteutuksessa sekä sitoutettua strategiaan, tällöin strategialla on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Teoriaosuus ja tutkimustulokset auttoivat myös listaamaan ne keinot, joilla strategian jalkauttamisessa voidaan onnistua. Impulsseja saanut tutkimusryhmä B koki tuntevansa strategian selvästi ryhmä A:ta paremmin ja he näkivät myös strategian tuntemisen merkityksellisempänä oman työhyvinvointinsa kannalta kuin ryhmä A:n jäsenet. Kaikki ryhmä B:n jäsenet kokivat, että strategiaan tutustumisen tulisi olla osa perehdytystä, kun taas ryhmä A:n jäsenistä vain alle puolet halusi saada strategiasta tietoa heti työsuhteen alussa.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, työhyvinvointi, työviihtyvyys, strategia

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Option of Marketing and International Business

KYLMÄNEN, ILPO:

The Impact of Knowing the Company Strategy on Well-Being at Work

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 1 page(s)  
November 2013

---

The goal of this thesis was to develop the new staff introduction practices in LähiTapiola as well as to increase the well-being at work. The purpose was to find out how handling the company strategy during the orientation period affects the job satisfaction and well-being of the new employee as well as to examine the ways how strategy could be implemented effectively.

The study was qualitative and the data was collected by using interviews surrounding certain themes. It was a case study and the research was made in the LähiTapiola's vehicle accidents unit in Tampere. The study had two groups, the first of which ("the group A") received conventional introduction and the second ("the group B") received additional strategy impulses during their entire orientation period. The interviews were conducted face to face, recorded and demolished in such a way that the purpose was to find wider meanings in the content analysis of the responses. Totally 14 people were interviewed for this research half of which belonged to the group A and half of the group B. Mainly books, websites and newspapers articles were used as sources for the theory.

Based on the results, it is clear that the successful introduction has a direct impact on the employee's well-being. However the mere knowledge of the strategy itself doesn't necessarily contribute to the employee's well-being. If the employee is able to participate when the planning of company strategy is done, he or she understands their role in implementing the strategy and he or she is committed to the strategy, it will promote the well-being at work. With the help of the theory part and the research it was possible to list the ways how strategy can be successfully implemented. The research group B which had received the strategy impulses, felt they knew the strategy better than the group A and they also considered the strategy knowledge more meaningful regarding their own well-being at work than the members of the group A. All the group B members felt the strategy should be a part of the orientation while less than half of the group A members wanted to get to know strategy in the beginning.

---

Key words: orientation, well-being, job satisfaction, strategy

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Opinnäytetyön tausta .....	6
1.2 Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3 Toimeksiantajan esittely .....	7
1.4 Tutkimuksen eteneminen .....	10
2 STRATEGIA.....	11
2.1 Strategian määritelmä .....	11
2.3 Strategian jalkauttaminen ja sisäistäminen .....	13
2.4 Strategia osana henkilöstön työhyvinvointia.....	16
3 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN.....	18
3.1 Työhön perehdyttämisen määritelmä .....	18
3.2 Työhön perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin .....	19
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSONGELMA .....	22
4.1 Tutkimusongelma .....	22
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	22
4.2.1 Laadullinen tutkimus.....	22
4.2.2 Tapaustutkimus.....	24
4.2.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelminä.....	25
4.2.4 Vertailuryhmät .....	26
4.3 Tutkimuksen kulku .....	26
5 TULOKSET .....	32
5.1 Työhyvinvointi.....	32
5.2 Strategian tuntemus .....	33
5.2.1 Ryhmä A .....	33
5.2.2 Ryhmä B .....	33
5.3 Strategian tärkeys .....	34
5.3.1 Ryhmä A .....	34
5.3.2 Ryhmä B .....	35
5.4 Strategian tuntemisen vaikutus työhyvinvointiin .....	35
5.4.1 Ryhmä A .....	35
5.4.2 Ryhmä B .....	36
5.5 Strategia osana perehdytystä .....	37

5.5.1 Ryhmä A .....	37
5.5.2 Ryhmä B .....	37
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
7 POHDINTA .....	41
7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti.....	41
7.2 Lopuksi .....	42
LÄHTEET .....	44
LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	46

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Lähes jokaisella yrityksellä on strategia, joka antaa suuntaviivat koko yrityksen toiminnalle. Santalaisen (2008, 22) mukaan huippumenestyksen taustalla on aina onnistunut strategia. Työntekijän näkökulmasta yrityksen strategia tuntuu kuitenkin usein kaukaiselta, eikä sen yksityiskohtaisesta osaamisesta välttämättä koeta olevan hyötyä omassa jokapäiväisessä työssä.

Yritykset pyrkivät strategioillaan moniin asioihin, kuten sitouttamaan henkilöstöään yrityksen toimintaan. Sitoutuneisuus puolestaan lisää työhyvinvointia. Erityisesti länsimaissa on havahduttu huomaamaan, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin, eläkkeelle siirtymisen ajankohtaan, keskinäiseen yhteistyöhön ja työtehoon. Lähes kaikissa yrityksissä ja työyhteisöissä on alettu kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työssä viihtymistä sekä työilmapiiriä on alettu mitata aktiivisesti erilaisten kyselyiden ja barometrien avulla. (Furman & Ahola 2002, 10.)

Suomessa työhyvinvointia on käsitelty kirjallisuudessa laajasti ja erityisesti johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on ollut esillä (esimerkiksi Vesterinen 2006; Suutarinen & Vesterinen 2010; Tarkkonen 2012). Myös yrityksen strategiaa ja strategista ajattelua koskevia kirjoja on melko runsaasti (esimerkiksi Silen 2006; Santalainen 2008). Strategian ja työhyvinvoinnin yhteyttä on sen sijaan tutkittu vielä vähän. Yritysvalmentaja Teemu Kumpulainen, Tutor Partners Oy on sivunnut aihetta luennoillaan, mutta pelkästään strategian ja työhyvinvoinnin yhteyttä käsitteleviä kirjoja tai tutkimuksia ei liene Suomessa aiemmin juuri tehty.

Olen ollut töissä Tapiolan (nykyisin LähiTapiola) ajoneuvokorvauspalveluissa heinäkuusta 2011 lähtien. Tehtävänäni on pääosin ollut kokonaisvaltainen korvausprosessin hoitaminen vahinkoilmoituksen vastaanottamisesta lopullisen korvauspäätöksen tekemiseen. LähiTapiolassa on viime aikoina tapahtunut paljon muutoksia, ja yritykselle on tehty kokonaan uusi strategia. Samaan aikaan yritykseen on palkattu uutta henkilökuntaa. Osana

korvausprosessia olen toteuttanut LähiTapiolan korvausstrategiaa. Strategia on minusta erityisen mielenkiintoinen aihe, sillä se määrittelee suuntaviivat koko yrityksen toiminnalle ja on eräänlainen tiedostamaton taustatekijä myös omassa työssäni. Aloinkin pohtia, voisiko strategian tunteminen luoda työlle merkitystä ja mielekkyyttä sekä sitä kautta lisätä työntekijän työhyvinvointia?

## **1.2 Tavoite ja tarkoitus**

Opinnäytetyön tavoitteena on LähiTapiolan uuden henkilökunnan perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin lisääminen. Tarkoituksena on selvittää, millä tavalla yrityksen strategian käsittely perehdytyksessä vaikuttaa heidän työviihtyvyyteensä ja työhyvinvointiinsa sekä tutkia, millä keinoilla strategia voidaan tehokkaasti jalkauttaa.

Opinnäytetyöni tekoa varten perehdyin sekä LähiTapiolan korvausstrategiaan että LähiTapiola-yhtiöryhmän strategiaan. Molemmat kattavat vuodet 2013 - 2015 ensimmäisen keskittyessä pelkästään korvaustoimintaan ja toisen vetäessä suurempia suuntaviivoja yhtiöryhmälle. Päätin ottaa molemmat osaltaan huomioon ja pyrimme yrityksen edustajan kanssa poimimaan niistä olennaiset asiat koulutusmateriaaleihin. Strategiaimpulsseissa keskityttiin erityisesti asiakasnäkökulmaan ja asiakkuuteen, joka oli keskeisessä roolissa molemmissa strategioissa.

## **1.3 Toimeksiantajan esittely**

LähiTapiola syntyi Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisen seurauksena helmikuussa 2012. Yhtiöryhmä aloitti virallisesti toimintansa 1.1.2013 ja siihen kuuluu 20 paikallista alueyhtiötä, vahinko- ja henkivakuutusyhtiö, pankki, eläkeyhtiö, varainhoitoyhtiö ja kiinteistövarainhoitoyhtiö. (Lehdistötiedote 7.9.2012.)

LähiTapiola on yhtiömuodoltaan keskinäinen ja sillä on noin 1,5 miljoonaa omistaja-asiakasta. Yhtiöryhmän henkilöstömäärä on noin 4000 ja sen pääjohtaja on entinen Lähivakuutuksen toimitusjohtaja Erkki Moisander. (Lehdistötiedote 7.2.2012.)

LähiTapiola on vahinkovakuuttamisen markkinajohtaja 30 prosentin markkinaosuudellaan ja sillä on yli 300 toimipaikkaa ympäri Suomen (Lehdistötiedote 16.1.2013). Yrityksen toiminta-ajatus eroaa kilpailijoista siten, että se panostaa alueellisuuteen ja paikallisuuteen, kun taas kilpailijat suosivat toimintojensa keskittämistä ja karsivat toimipaikkojaan (Lehdistötiedote 7.9.2012). Viime aikoina julkisuudessa esiintyneiden tietojen mukaan kilpailijat ovat myös vähentäneet henkilökuntamääriään, kun taas LähiTapiola on jatkuvasti kasvattanut muun muassa ajoneuvokorvauspalvelujen henkilöstömäärää. Näin ollen perehdytys ja sen kehittäminen on ollut yhtiössä jatkuvasti ajankohtaista.

Varsinainen perehdytysjakso kestää LähiTapiolassa 20 työpäivää, jonka jälkeen uusille työntekijöille järjestetään vielä muun muassa erilaisia koulutustilaisuuksia, osaamiskartoitustesti ja kertauspäivä. Perehdytysjakson ajan heillä on apunaan kummi, joka opastaa käytännön asioissa ja auttaa pääsemään alkuun. Myös muut työntekijät auttavat tarvittaessa. Päävastuu perehdytyksestä on nimetyllä henkilöllä, joka suunnittelee sen sisällön ja valvoo perehdytyksen toteutusta ja laatua. (LähiTapiolan alueiden korvauspalvelukeskuksen... 2013.) Yhtiön strategiaan tutustumisen osuus perehdytyksessä on ollut hyvin vähäinen.

LähiTapiolan yhtiöryhmän strategia on laadittu vuosille 2013 - 2015. Se sisältää katsauksen yrityksen sisällä ja vakuutusosalalla tapahtuviin muutoksiin sekä muun muassa vision, toiminta-ajatuksen, arvot, strategiset valinnat ja yhtiöryhmän eri toimintoja koskevat linjaukset. LähiTapiolan korvausstrategia koskettaa yhtiöryhmän korvauspalveluita ja ulottuu vuoteen 2015. Strategian keskiössä on toisaalta Tapiolan ja Lähivakuutuksen onnistunut integraatio ja toisaalta asiakas sekä asiakkuus. Korvausstrategiassa määritellään, miten korvausasiakkaita palvellaan ja miten palvelua pyritään kehittämään sekä mitkä ovat eri toimintojen vastualueet. Korvausstrategiassa mennään yhtiöryhmästrategiaa enemmän konkretian tasolle, sillä siinä kuvataan toimintatapoja hyvin yksityiskohtaisella tavalla. Visio on sama molemmissa strategioissa: ”Olemme Suomen johtava turvallisuuden, hyvinvoinnin ja talouden kumppani,



lähellä asiakkaitamme”. (LähiTapiola –ryhmän strategia 2013-2015; LähiTapiolan korvausstrategia 2015; LähiTapiolan vuosiraportti 2012.)



KUVA 1. LähiTapiolan visio ja arvot (LähiTapiolan Vuosiraportti 2012)

Seuraavassa ovat LähiTapiolan arvot, jotka on kirjattu myös yrityksen vuosiraporttiin:

- **”Onnistumme yhdessä** keskustelun, kokemusten jakamisen ja ajatustemme rohkean esilletuomisen ansiosta. Yhteistyö on onnistumisen avain. Yhteistyö on myös oman ja toistemme työn ja osaamisen arvostamista.” (LähiTapiolan Vuosiraportti 2012)
- **”Toimimme yrittäjähenkisesti**, jotta voimme tuottaa palveluita asiakkaillemme pitkäjänteisesti. Otamme vastuun tekemisestämme ja hoidamme asiat kerralla kuntoon.” (LähiTapiolan Vuosiraportti 2012)
- **”Edistämme omistaja-asiakkaidemme etua**; olemme kiinnostuneita ja välitämme aidosti asiakkaan tilanteesta ja tarpeesta. Olemme läsnä asiakkaan arjessa.” (LähiTapiolan Vuosiraportti 2012)

Kaikkien arvojen voidaan nähdä liittyvän jollain tavalla asiakaskokemukseen. Kun työntekijät onnistuvat yhdessä, se takaa asiakkaalle hyvän palvelun ja asiakaskokemuksen.

Yrittäjähenkisyydellä pyritään tehokkuuteen ja tuottavuuteen, josta (omistaja-)asiakaskin hyötyy. Asiakkaat ovat keskinäisessä yhtiömuodossa myös omistajan roolissa ja pyrkimyksenä on tuoda esiin aitoa välittämistä asiakkaasta.

Asiakkaalla on vahva rooli niin visiossa, arvoissa kuin strategiassa, joten impulsseissa keskityttiin erityisesti asiakasnäkökulmaan. Lisäksi asiakasrajapinnassa toimiminen ja LähiTapiolan asiakkaana oleminen auttoivat toisaalta henkilöstön edustajan ja toisaalta asiakkaan rooliin samaistumisessa.

#### **1.4 Tutkimuksen eteneminen**

Opinnäytetyöni toinen luku käsittelee strategiaa. Luvussa kerrotaan ensin, mitä strategia käsitteenä tarkoittaa ja avataan hieman strategisen ajattelun kehitystä historian valossa. Sen jälkeen käsitellään strategian jalkauttamista ja sisäistämistä haasteineen sekä lopuksi vielä strategian ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä.

Kolmannessa luvussa käsitellään työhön perehdyttämistä. Ensin käydään läpi, mitä työhön perehdyttäminen tarkoittaa ja mitä siihen kuuluu. Sen jälkeen kerrotaan perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin välisistä yhteyksistä sekä perehdytyksen tavoitteista ja vastuualueista.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan tutkimusongelmasta. Lisäksi tarkastellaan valittuja tutkimus- ja tiedonhaun menetelmiä sekä tutkimuksen toteuttamisen vaiheita.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia ja kuudes luku avaa niitä johtopäätöksiä, joita tulosten perusteella on mahdollista tehdä. Seitsemäs luku sisältää pohdintaa tulosten luotettavuudesta.

## 2 STRATEGIA

### 2.1 Strategian määritelmä

Strateginen ajattelu on alun perin lähtöisin sodankäynnistä ja yhtenä ensimmäisistä strategiikirjailijoista pidetäänkin kiinalaista Sun Tzuta, jonka teoksen *Sodankäynnin taito* arvioidaan ilmestyneen jo 400 eaa. Varhaisiin kirjoittajiin kuuluu myös Napoleonin sotastrategiasta kirjoittanut Carl von Clausewitz (1780–1831). (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 17.) Yritysmaailmassa strategisen ajattelun historia ulottuu 1950-luvulle, jolloin toimintaympäristön huomioimisen myötä liiketoimintasuunnitelmat sekä budjetointi alkoivat kehittyä. Strateginen ajattelu alkoi muuttua laaja-alaisemmaksi 1960-luvulla ja sen myötä kehitettiin monia edelleen suosiossa olevia analysointivälineitä, kuten esimerkiksi SWOT-nelikenttä. (Santalainen 2008, 23.) Yritykset alkoivat myös toteuttaa systemaattista strategista suunnittelua. Käsitteenä *strategia* vakiintui kuitenkin vasta 1970-luvulla ja vastapainona strategiselle suunnittelulle syntyi mintzbergiläinen näkemys tiedostamattomasta, vähitellen syntyvästä strategiasta (Laamanen ym. 2005, 15.) 1980-luvulla kilpailu muuttui yhä tiukemmaksi ja yritykset joutuivat etsimään kilpailuetua uusista suunnista. *Strateginen johtaminen* pyrki vastaamaan haasteeseen ja etsi yhteyttä strategisen suunnitelman ja organisaation rakenteen sekä kyvykkyyksien ja muiden resurssien välille. (Santalainen 2008, 23; Tuomi & Sumkin 2010, 27.)

1990-luvun alun talouslama pakotti yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota strategian jalkauttamiseen, sisäisten prosessien tehokkuuteen ja organisaatioiden hallintorakenteisiin (Santalainen 2008, 23). Kilpailuetua pyrittiin saavuttamaan korostamalla resurssien ja osaamisen kehittämisen merkitystä (Laamanen ym. 2005, 27). Strategisen johtamisen oppi kehittyi eteenpäin ja seurauksena tästä olivat esimerkiksi tuloskortit (balanced scorecards), joiden avulla strategiaa voitiin kuvata siten, että aineeton pääoma (esimerkiksi työntekijöiden tiedot ja taidot) ja aineellinen pääoma (esimerkiksi laitteet ja ohjelmistot) yhdistettiin samoihin strategiakarttoihin. (Santalainen 2008, 23; Kaplan & Norton 2002, 76). Yritysstrategioihin tulivat uusina käsitteinä myös ydinosaaminen, lisäarvon luominen ja resurssihohtaminen. Hyperkilpailu (eli teknologian hyvin nopea muutos ja sen aikaansaamat nopeat strategiset liikkeet tietyllä toimialalla), toimialojen radikaalit muutokset, tietointensiivisyyden (eli tiedon merkittävyys toiminnassa/liiketoiminnassa - vrt. fyysinen

suorittava työ) lisääntyminen organisaatioissa sekä tavanomaisten strategisen johtamisen välineiden toimimattomuus ovat nostaneet strategisen ajattelun merkitystä entisestään 2000-luvulla. (Santalainen 2008, 23-24; Laamanen ym. 2005, 72.) Verkostojen ja verkostoitumisen rooli on korostunut ja johdon vallitsevien ajattelutapojen mallintaminen ja analysointi erilaisten strategiakarttojen avulla on tullut uutena suuntauksena strategiseen tutkimukseen. Myös narratiivinen, strategiatarinoihin pohjautuva näkökulma on yleistynyt (Laamanen ym. 2005, 30-31.) 2010-luvun alussa strategisesta ajattelusta on tullut entistä kokonaisvaltaisempaa, dynaamisempaa ja joustavampaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 25, 27).

Ylisirniön (2011, 22) mukaan *strategian* käsitteen määrittely riippuu näkökulmasta ja asianosaisten motiiveista. Myös Kaplan & Norton (2002, 74) linjaavat, että strategian määritelmiä ja malleja on yhtä monta kuin on määrittelijöitä. Eri määritelmille yhteistä on kuitenkin ajattelu strategiasta prosessina, jossa ensin asetetaan tavoitteet sekä pohditaan tulevaisuuden mahdollisuuksia eli määritellään yrityksen visio. Sen jälkeen tehdään päätökset asetettujen tavoitteiden pohjalta. Lopuksi suoritetaan ennalta määrättyjä toimenpiteitä (strategisia valintoja) haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. (Ylisirniö 2011, 22; Kehusmaa 2011, 141.) Strategiset valinnat voivat koskea esimerkiksi asiakkaita, tarjontaa, kumppaneita sekä henkilöstöä ja niillä tähdätään visionääriseen päämäärään. (Kehusmaa 2011, 141; Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 15). Visio on strategian kantava voima, joka näyttää asioiden toivotun tilan tiettyinä hetkenä tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin 2010, 47).

Tarkan *strategian* määritelmän puuttuminen on ongelmallista, sillä strategiaa tulisi toteuttaa kaikilla organisaation tasoilla ylimmästä johdosta tavallisiin työntekijöihin ja jotta strategia voitaisiin ymmärtää, täytyisi se ensin kyetä kuvaamaan. Strategista johtamista varten pitäisi siis pystyä rakentamaan luotettava ja kestävä strategiamalli, jolla se voidaan kuvata. (Kaplan & Norton 2002, 74.) Samalla tavalla ymmärretyt käsitteet mahdollistavat ajatusvirheiden ja logiikassa olevien puutteiden tunnistamisen sekä johtopäätösten taustalla olevien heikkojen oletusten kyseenalaistamisen. Strategian luomisprosessi ei ole yhtä tehokas, jos kommunikoijat puhuvat eri kieltä. Yhtenäinen käsiteperusta voi myös auttaa viemään strategia-ajattelua korkeammalle käsitteelliselle tasolle ja mahdollistaa uudenlaiset tavat nähdä asioita ja käsitteellistää strategisia ilmiöitä. (Laamanen ym. 2005, 13.)

Suomen Strategisen Johtamisen Seura (SSJS ry) on pyrkinyt vastaamaan käsitteistön hajanaisuuden tuomaan haasteeseen ja julkaissut käsikirjan, jonka tarkoituksena on yhtenäistää strategisen johtamisen käsitteistöä ja myös luoda pohjaa strategian opettamiselle Suomessa (Ylisirniö 2011, 20). *Strateginen* tarkoittaa käsikirjan mukaan merkittävää resurssien kohdentamista tai kytkeytyä muulla tavalla yrityksen olemassaolon edellytyksiin (Laamanen ym. 2005, 97).

Myös Viitalan (2007, 57-61) mukaan *strategialle* on olemassa monenlaisia määritelmiä. Rationalistisen strategia-ajattelun mukaan strategia tarkoittaa ensinnäkin yrityksen määrittelemää suuntaa muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valittuun suuntaan kuuluvia pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyjä. Toisaalta strategia voidaan nähdä *johdonmukaisena toimintamallina* ja yrityksen *tapana toimia*. Kolmanneksi se on *keinovalikoima*, jolla päämääriin pyritään pääsemään. Päämäärien hän näkee olevan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteiden, jotka ovat mittavia. Useita tavoitteita voidaan asettaa tarkentamaan yhtä päämäärää. Rationalistista ajattelutapaa kritisoineiden kirjoittajien (kuten Minzberg, Ahlstrand & Lampel 1998) mukaan strategia on pikemminkin polku, joka on muodostunut rajoittuneen tiedon ja ymmärryksen, poliittisten pelien ja tunteiden sekä sattumien kautta. Tämän ajattelutavan mukaan strategiaan vaikuttavat monet erilaiset tahdosta riippumattomat seikat, koko prosessi on jatkuvaa oppimista ja se voidaan kuvata vasta jälkikäteen. Viitala (2007, 57-61) itse määrittelee strategian siten, että se on joukko valintoja, joiden kautta yritys pyrkii pääsemään tavoiteltuun tilaan eli saavuttamaan yrityksen vision. Viitalan määritelmä on tämän opinnäytetyön pohjana, sillä samankaltaiset kuvaukset ovat toistuneet useissa eri lähteissä (katso edellä) ja määritelmä on varsin kattava.

### **2.3 Strategian jalkauttaminen ja sisäistäminen**

Yrityksen strategian laatiminen on perinteisesti ollut yksinomaan ylimmän johdon tehtävä (Ruuskanen 2006). Yleensä prosessi etenee niin, että ensin strategiaa valmistellaan johtoryhmässä useita viikkoja, jonka jälkeen se esitellään esimiehille koulutuspäivinä, ja muu henkilökunta saa kuulla siitä myöhemmin tiedotustilaisuudessa. Tämän lisäksi henkilöstölle saatetaan antaa mahdollisuus perehtyä strategiaan yrityksen sisäisten tiedotteiden kautta. Strategiaan tutustuminen jää siis käytännössä lähes täysin jokaisen henkilöstön edustajan omalle vastuulle. (Rajalahti 2009.)

Strategian käytännön toteuttaminen on johdon keskeisimpiä tehtäviä ja haasteita. Strategian on tarkoitus sitouttaa toisiinsa sen hyväksyneet yrityksen omistajat ja yrityksen henkilöstö. Strategian vieminen käytäntöön onkin jopa sen sisältöä tärkeämpää. (Ojala & Ahonen 2005, 176.) Strategialähtöisissä organisaatioissa ymmärretään, että strategian toteuttamiseksi on tärkeää saada kaikki työntekijät sitoutumaan siihen. (Kaplan & Norton 2002, 235). Mitä laajempi osallistuminen, sitä tehokkaammin strategian jalkautuminen onnistuu ja myös kriittiset toimijat sitoutuvat paremmin strategisiin tavoitteisiin (Ojala & Ahonen 2005, 176-177).

Monet strategia-ammattilaiset kuitenkin puhuvat *strategian toteuttamisen ongelmasta*, sillä strategian ottaminen käyttöön sekä jalkauttaminen käytännön työhön nähdään haastavana, ja suuri osa yrityksistä epäonnistuu siinä. (Ylisirniö, 2011, 22). Strategisen käsitteistön kommunikaatio-ongelmat ja niihin liittyvät motivaatio-ongelmat ovat keskeisimpiä strategian toteutuksen epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä (Laamanen ym. 2005, 13-14). Yhtenä ongelmana on usein myös, että ylin johto kuvittelee strategian toteutuvan omalla painoarvolla, kun se on ensin määritelty, kirjattu ja kerrottu (Jabe 2012). Ylisirniön (2011, 22-23) mukaan kahtiajakoa strategian suunnittelun ja toteuttamisen välillä ei ole olemassa, sillä strategia on kokonaisuus, jonka elementtejä suunnittelu ja toteutus ovat. Ainoastaan näiden elementtien yhteisvaikutus on olennaista, eikä voida puhua vain toisessa epäonnistumisesta.

Heini Ikävalko Aalto Yliopiston työpsykologian ja johtamisen yksiköstä näkee strategian olevan ennen kaikkea keskijohdon käsissä, sillä yrityksen toimintaa eivät ohjaa strategiset rakenteet, vaan ihmiset ja erityisesti keskijohto sekä esimiehet. Keskijohdolle ei kuitenkaan yleensä varata mahdollisuutta esittää omia näkemyksiään strategiasta, ja ongelmaksi muodostuu toisaalta se, etteivät he niele strategiaa ilman kyseenalaistamista ja toisaalta se, ettei heillä ole aikaa pureskella strategiaa ennen sen esittämistä omalle yksikölleen. Myös resurssit usein puuttuvat, eli ne välineet ja menettelytavat, joita heidän tulisi käyttää strategian toteuttamiseen. Keskijohdon ja esimiesten tulisi siis löytää omat roolinsa strategian toteuttajina. Lisäksi henkilöstölle olisi tärkeä viestiä konkreettisesti, mitä strategian toteuttaminen tarkoittaa juuri kyseisen henkilön kohdalla. Esimiehen tulisi kertoa ja keskustella, mitä työntekijän tulee konkreettisesti tehdä. (Jabe 2012.) Henkilöstöpäällikkö Minna Lahtisen mukaan yrityksen työntekijöillä on aina suuri tarve keskustella strategiasta johdon kanssa. Strategia on hänen mukaansa ennen kaikkea *kommunikaatiota ja toimintaa*.

(Rajalahti 2009.) Myös Ruuskasen (2006) mukaan strategiassa on pohjimmiltaan kyse viestinnästä. Hän esittää, että sellaiset yritykset menestyvät parhaiten, joilla on selkeä, kirkas strategia, johon johto ja henkilöstö yhdessä ovat sitoutuneita.

Kumpulaisen (2013) mukaan paras tapa jalkauttaa strategia on osallistua ja osallistaa. Myös hänen näkemyksensä mukaan kommunikointi on keskeistä strategian jalkauttamisessa, sillä kun työntekijöillä on tunne, että he voivat vaikuttaa yrityksen asioihin ja työympäristöön, se motivoi heitä. Valpola ym. (2010, 51) puolestaan linjaavat, että hyvä strategian toteutus koostuu innostamisesta ja arkipäiväistämisestä. Innostaminen saa työntekijät sitoutumaan ja tekemään asioita oma-aloitteisesti. Hyvä strategia ei kuitenkaan pelkästään innosta, vaan se on osa työntekijöiden arkea. Strategian toteutuksen neljä ydinelementtiä ovat heidän mukaansa innostava strategia ja vuoropuhelu, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen sekä aikaansaamisen kulttuuri. (Valpola ym. 2010, 51.)

Kaplan ja Norton (2002, 239) nostavat vision strategian jalkauttamisen keskiöön. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä visiota, he eivät todennäköisesti ymmärrä myöskään strategiaa, jonka avulla visio aiotaan toteuttaa. Jotta työntekijät voisivat toteuttaa yrityksen strategiaa päivittäisessä työssään, heidän täytyy siis ymmärtää sekä yrityksen visio että strategia. Kumpulaisen (2013) mielestä yrityksen johdon ja esimiesten tehtävänä on kiteyttää strategia sellaiseen muotoon, että työntekijöiden on helppo omaksua ja ymmärtää se.

Otalan ja Ahosen (2005, 178) mukaan strategian vieminen käytäntöön edellyttää selkeitä ja houkuttelevia tavoitteita. Säkenöivät normit saavat työntekijät innostumaan ja toimivat samalla tavoitteina ja mittareina. Myös osaamisen kehittäminen, tehokas tiedon ja osaamisen hallinta ja oikeudenmukainen mittaus- ja raportointijärjestelmä ovat heidän mukaansa keskeiset tekijät strategian jalkauttamisessa.

Kaplanin ja Nortonin (2002, 238-239) esittämän näkemyksen mukaan strategian opettaminen työntekijöille ja tulosten mittaaminen on nelivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöille annetaan strategiakoulusta eli luodaan tietoisuus strategiasta. Toisessa vaiheessa testataan, ymmärsivätkö työntekijät strategian sisällön. Kolmanneksi tarkistetaan, uskovatko he strategian noudattamiseen ja lopuksi määritetään, kuinka moni työntekijä viestii strategiasta eteenpäin muille työntekijöille. Koko prosessin ajan ja myös sen jälkeen tulisi yritysjohton

käyttää kaikki mahdolliset tilaisuudet ja kanavat strategian vahvistamiseen ja siitä viestimiseen.

Kaplanin ja Nortonin näkemys edustaa perinteisempää ja vanhahtavampaa ajattelua, jossa strategian jalkauttaminen toteutetaan melko tarkasti rajatuilla metodeilla. Valpolan ym. kanta edustaa modernia, laaja-alaisempaa näkemystä, jossa välineet eivät ole yhtä rajalliset, vaan esimerkiksi valmentamisen keinoja voidaan käyttää. Sen sijaan, että yrityksen työntekijöille yritettäisiin perinteisin keinoin opettaa strategia ”ulkolukuna”, heitä voidaan innostaa osallistumaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen hienovaraisempia menetelmiä käyttäen.

## **2.4 Strategia osana henkilöstön työhyvinvointia**

Yrityksen vision eli tavoitetilan tulee olla realistinen, uskottava, haastava ja motivoiva, jotta työntekijät voivat sitoutua siihen. Pelkkä osakeyhtiön kannattavuustavoite ei voi luoda yhtiölle suuntaa, sillä se ei ole työntekijöiden kannalta motivoiva ja sitouttava. Myös arvot toimivat yrityksen toimintaa ja henkilöstöä yhdistävänä tekijänä. (Kumpulainen 2013.)

Työntekijöiden yhteinen visio kasvattaa yhteisöllisyyttä ja edistää työhyvinvointia. Kun ihmisiä yhdistää sama päämäärä, yrityksestä tulee *meidän* yrityksemme ja oma työ tuntuu merkitykselliseltä. Kaikkien työntekijöiden henkilökohtaisten visioiden kautta muodostuu yhteisen vision energia ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Jaetun vision syntyminen edellyttää jatkuvaa vapaata keskustelua, jossa jokainen voi ilmaista toiveensa ja näkemyksensä. (Kehusmaa 2011, 142.)

Työtyytyväisyys ei aina automaattisesti tarkoita, että henkilöstö olisi sitoutunut strategian toteutukseen. Työntekijät voivat olla tyytyväisiä esimerkiksi palkkaan, työhön ja kohteluunsa yrityksessä, mutta he eivät kuitenkaan ymmärrä yrityksen visiota eivätkä ole sitoutuneita tukemaan tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan & Norton 2002, 234.) Jotta strategian toteuttaminen saa työntekijät innostumaan, ei pelkkä johdon suunnasta tuleva yksisuuntainen viestintä riitä. Strategian toteuttamiseen tarvitaan aktiivista vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden kesken. Tällöin käyttöön saadaan kaikkien tiedot ja ideat, strategia ymmärretään ja strategian perimmäistä ajatusta osataan toteuttaa. (Valpola ym. 2010, 16.)



Otala ja Ahonen (2005, 71) ovat sitä mieltä, että mikäli yritys pyrkii strategiassaan markkina- asemansa säilyttämiseen, voidaan työhyvinvointia kehittämällä parantaa osaamista, laatua ja asiakastyytyvyyttä sekä kehittää valmiuksia tulevaisuutta varten. Jos taas yritys tavoittelee kasvua ja uusia tuotteita, voidaan työhyvinvointityöllä vaikuttaa innostavaan ja innovatiivisuutta tukevaan ilmapiiriin sekä osaamisen parantamiseen. Työhyvinvoinnilla on merkitystä myös yrityksen imagon kannalta, sillä se saattaa houkutella osaajia siirtymään yrityksen palvelukseen.

### 3 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Työhön perehdyttämisen määritelmä

Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa ja työnsä sekä työhön liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Työturvallisuuslaki painottaa työhön perehdyttämistä linjaten, että työnantajan on *erityisesti huolehdittava* työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin. (Työturvallisuuslaki 2002). Vastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä, jonka tulee pitää huolta perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Halutessaan hän voi delegoida perehdytyksen myös muulle henkilölle, mutta vastuu säilyy esimiehellä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, jolla lisätään työntekijöiden osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään poissaoloja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Hyvällä perehdytyksellä on näin ollen vaikutusta myös työntekijän työhyvinvointiin. Onnistunut perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Myös seuranta ja arviointi kuuluvat perehdytykseen. Hyvän perehdytys suunnitelman laatimiseen tarvitaan kaikkien tahojen välistä yhteistyötä ja myös työterveyden sekä työsuojelun asiantuntijoiden tulisi osallistua siihen. Yleisen suunnitelman lisäksi perehdyttäjän tulisi tehdä käytännön toteutuksesta oma suunnitelmansa, jossa määritellään keinot perehdytyksen toteuttamiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-3.)

Lepistön (2004, 60) mukaan hyvään työhön perehdyttämiseen kuuluu viisi pääkohtaa. Ensimmäinen on työhönotto, jonka yhteydessä kerrotaan muun muassa työn sisällöstä, työpaikasta ja työsuhteen ehdoista. Toinen pääkohta on vastaanotto ja perehdytyksen käynnistäminen, jolloin esimies varaa aikaa uuden työntekijän vastaanottoon sekä alkukeskusteluihin. Perehdytys suunnitelma käydään läpi ja perehdyttäminen alkaa taloon ja töihin tutustumisella. Kolmanneksi työntekijä saa tehtäväkohtaisen työnopastuksen, joka voi olla käynnissä samaan aikaan muun perehdytyksen ohella. Neljänneksi perehdytystä jatketaan rinnan töiden opettamisen kanssa. Sen kohteena ovat yritys ja organisaatio, toimintaympäristö,

talon tavat ja muut tarpeelliseksi katsotut asiat. Lopuksi työhön perehdytystä arvioidaan ja selvitetään, miten perehdytyksessä on onnistuttu ja millaisia kehittämistoimenpiteitä tarvitaan.

Esimiehen ja perehdyttäjän on etukäteen määriteltävä, mitä asioita perehdytyksessä esitetään, missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille sekä perehdytysvastuun jakautuminen perehdyttäjien kesken (kuka vastaa mistäkin). Itse perehdyttäminen on yleensä varsin rutiiniluonteista, ja esimiehen onkin lähinnä vain pidettävä huolta, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi, eikä mitään tärkeää jää pois. Perehdyttämissuunnitelma on laadittava kullekin uudelle työntekijälle erikseen ja siitä tulee käydä ilmi, mitä asioita on valmisteltava ennen uuden työntekijän saapumista, mitä asioita hänelle esitellään saapumispäivänä, mitä asioita tullaan käymään läpi alkuaikoina sekä miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan. Perehdyttäminen on siis käytännössä samanlainen kuin muutkin koulutukset ja se on myös suunniteltava normaalin koulutuksen tavoin. (Lepistö 2004, 61.)

### **3.2 Työhön perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin**

Työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus, joka muodostuu sekä yksilön hyvinvoinnista että työyhteisön yhteisestä viretilasta. (Kehusmaa 2011, 14). *Yhteisöllä* tarkoitetaan keskenään vuorovaikutuksessa olevaa ihmisryhmää, jonka jäsenet kokevat kuuluvansa yhteen. Yhteisöllisyyteen kuuluvat sosiaalisuus, yhteenkuuluvuus ja vuorovaikutus. Positiivinen yhteisöllisyys lisää yhteenkuuluvuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. (Kaivola 2003, 161.) Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa (Ojala & Ahonen, 2005). Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluvat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 11). Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat arkiset asiat kuten työn sujuvuus, terveellisyys ja innostavuus sekä työn ulkopuoliset vapaa-ajan harrastukset, elintavat ja ihmissuhteet. Tyytyväisyyteen johtavia tekijöitä ovat myönteinen vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä, vaatimusten kohtuullisuus ja selviytymiskeinojen riittävyys. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-9.)

Hyvä työilmapiiri ja työyhteisön sisäinen toimivuus edesauttavat työyhteisön menestymistä ja työntekijöiden hyvinvointia. Työpaikan ilmapiiriin vaikuttavat muun muassa sisäiset toimintatavat ja yhteistyökäytännöt: palautteen antaminen, vuorovaikutteisuus, työkaverien

kuuntelu ja erilaisuuden hyväksyminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138-139.) Hyvää ilmapiiriä työpaikalla ilmentävät työntekijöiden keskinäinen luottamus ja tuki, aito halu auttaa työkaveria, toisten huomioon ottaminen, yhteishenki, avoimuus ja joustavuus (Kaivola 2003, 161). Ilmapiiri periytyy eteenpäin uusille työntekijöille ja jokainen voi omalta osaltaan edistää sitä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138-139). Kaivola (2003, 145) linjaa, että työhyvinvoinnin ja toimivan työyhteisön perustana on avoin vuorovaikutus. Hänen mukaansa vuorovaikutus on olemassaolomme toteutumista, eikä vain viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Avoimeen vuorovaikutukseen kuuluvat tärkeinä osina erityisesti erilaisuuden ja erimielisyyksien hyväksyminen sekä toisten kunnioittaminen ja arvostaminen. Suorasanaisuuden sijaan tulisi pyrkiä hienotunteisuuteen eli esittää asiat neutraalisti kärjistysten sijaan.

Perehdyttämisellä on kiistaton vaikutus työmotivaatioon, työn tuloksiin ja työyhteisön kaikinpuoliseen hyvinvointiin. Perehdyttämisestä hyötyvät niin työntekijä itse kuin esimies ja työnantaja. Työntekijä hyötyy muun muassa siten, että työn tekeminen on alusta asti helpompaa ja epävarmuus sekä jännitys vähenevät. Esimies puolestaan oppii tuntemaan uuden työntekijän paremmin sekä nopeammin ja hyvälle yhteistyölle saadaan luotua perusta. Työpaikka hyötyy työn tuloksen ja laadun parantuessa, asenteen ja imagon muodostuessa myönteiseksi ja poissaolojen sekä vaihtuvuuden vähetessä. (Lepistö 2004, 56-57.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista luoden pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Kun työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset, ja työtehtävät sekä työympäristö ovat tuttuja, työn psyykkinen kuormittavuus vähenee. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda kattava kokonaiskuva eli niin sanottu sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä rakentamaa sisäistä vastinetta, joka sisältää käsityksiä eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehityksestä sekä ennusteita ja toimintatapoja. Tällaiset mallit ohjaavat kaikkea ihmisen toimintaa. Malleihin vaikuttavat paitsi tieto ja oppiminen, myös yksilön omat tunteet ja arvot. Päivittäinen matkareitti kotoa työpaikalle on täydellinen esimerkki sisäisestä mallista: sitä ei tarvitse päivittäin miettiä tai tarkistaa. (Lepistö 2004, 57.)

Perehdyttämisellä pyritään myös antamaan henkilölle perustiedot työpaikasta, mahdollistamaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön, luomaan pohjaa yhteistyölle,

lyhentämään oppimisaikaa, poistamaan epävarmuutta, vähentämään virheitä ja tapaturmia, valmentamaan uutta työntekijää uusiin tehtäviin sekä turvaamaan työyhteisön toiminta tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 58). Uusien asioiden tehokas oppiminen on tärkeää, sillä heikko osaaminen johtaa helposti tehottomuuteen, väsymykseen ja turhautumiseen (Viitala 2007, 212).

Perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta vastaa työntekijän lähin esimies. Perehdyttämisen toteuttamiseen osallistuvat esimies ja työtoverit yhdessä sekä esimiehen mahdollisesti nimeämä perehdyttäjä. Vanhemmista työntekijöistä voidaan nimetä myös kummi, jonka puoleen uusi työntekijä voi kääntyä ongelmatilanteissa. Esimiehen vastuulla on lisäksi valmentaa vanhoja työntekijöitä kertomalla heille uudesta tulokkaasta ja varmistamalla siten perehdytyksen onnistuminen. (Lepistö 2004, 59.)

Useimmat ihmiset menevät uuteen työyhteisöön epävarmoina, jännittyneinä ja jopa ahdistuneina. Yhteisön jäseneksi ei aina ole helppo päästä, sillä pitkään yhdessä työskennelleistä vanhoista työntekijöistä on muodostunut kiinteä omat norminsa ja toimintatapansa sisäistänyt ryhmä, jonka rakenteen tulokas rikkoo. Perehdyttäjä, esimies, kummit ja työtoverit voivat helpottaa tulokkaan pääsyä mukaan työyhteisöön. Yhteisö voi monin eri tavoin tukea uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista. Näin uusi tulokas voi tuntea, että hän on hyväksytty ja arvostettu. (Lepistö 2004, 59-60.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSONGELMA

### 4.1 Tutkimusongelma

Lähivakuutuksen ja Tapiolan yhdistymisprosessi oli vielä alkuvaiheessa tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa tehtäessä, mutta uudelle yritykselle oli jo määritelty strategia, joka oli julkaistu henkilöstön nähtävillä sisäisessä verkossa. En ollut lukenut strategiaa tarkemmin, mutta pääjohtaja Erkki Moisander oli luennoinut siitä meille. Kun mietimme tutkittavaa kohderyhmää, nousi esiin, että yksikköömme on kevään aikana tulossa useita koulutuseriä uusia työntekijöitä. Tilanne oli otollinen vertailuryhmien sisällyttämiseksi tutkimukseen. Mahdollisina aiheina nousivat esiin strategian jalkauttaminen käytännön työhön ja strategian sekä työhyvinvoinnin yhteys, joista päätin keskittyä jälkimmäiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muotoutui: *miten yrityksen strategiaan perehtyminen osana työhönperehdyttämiskoulutusta vaikuttaa työhyvinvointiin?* Hain tutkimusongelmaan vastausta puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Vertailin keskenään kahta ryhmää uusia työntekijöitä, joiden perehdytys oli muilta osin samanlainen, mutta jälkimmäinen ryhmä sai LähiTapiolan strategiaan liittyviä impulsseja. Kerron impulsseista tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa 4.3.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

#### 4.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus oli alusta asti luonteva valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä halusin selvittää haastateltavien kokemuksia strategiaimpulsseista mahdollisimman laajasti ja tutkia määrällisten mitattavissa olevien asioiden sijaan pikemminkin sitä, onko työhyvinvoinnin ja strategian välillä yhteyttä haastateltavien henkilökohtaisten näkemysten mukaan.

Laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita ei voi tarkasti erottaa toisistaan. Ne eivät ole kilpailevia suuntauksia, vaan tutkimuksen toisiaan täydentäviä lähestymistapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 132.) Laadullisella tutkimuksella ei ole metodeja ja teoriaa, jotka olisivat vain sen omia. Se pitää sisällään suuren joukon erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. (Metsämuuronen 2000, 9.) Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkia asioita, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Se pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja siihen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen, eikä jo olemassa olevien väittämien todentaminen. Nykyään termi *kvalitatiivinen* sisältää vielä aiempaa enemmän merkityksiä, sillä sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä ja antropologiassa on kaikissa omat laadullisen tutkimuksen traditionsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157-158.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ihmisiä suositaan tiedon keruun välineenä, analyysi on induktiivista (määritelmä jäljempänä), aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, tutkittava kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelma etenee tutkimuksen kuluessa ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.) Määrällinen tutkimus olettaa tutkimuksen kohteen olevan tutkijasta riippumaton, kun taas laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat selkeästi vuorovaikutuksessa keskenään. Vaikka perinteisessä kyselylomakkeessa onkin pyritty minimoimaan tutkijan omien näkemysten vaikutus, saattaa lomake silti heijastaa tutkijan asenteita ja mielipiteitä tutkittavaa aihetta kohtaan. Tästä johtuen kaikissa haastattelutyypeissä on kyse haastattelijan ja haastateltavan välisestä yhteistyöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 23.)

Tutkija ei voi kuitenkaan sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot määrittävät sen, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa, sillä tutkija ja tutkimuksesta saatava tieto kietoutuvat niin saumattomasti yhteen. Tutkimuksen tulokset ovatkin ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.)

Kirjoittamisella on laadullisessa tutkimuksessa teoriaan pohjautuvaa tutkimusta keskeisempi asema. Perusero on karkeasti jaoteltuna, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii koko prosessin ajan analyysin avulla kirkastamaan omaa näkemystään ja luomaan teoreettista pohjaa

sekä etsimään yleisiä merkityksiä, hakemaan selitysmalleja ja kehittämään teoreettisia näkemyksiä, eikä kirjoitus määrällisen tutkimuksen tavoin painotu tehdyn tutkimuksen jälkiselostukseen lukijalle. Kirjoittamisella ja jatkuvalla korjailulla haetaan prosessin eri vaiheissa tutkimuksen vakuuttavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 260.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusote on induktiivinen eli se päättyy yksityisistä havainnoista yleisiin merkityksiin. Tutkija lähtee tutkimusprosessissaan liikkeelle empiirisistä havainnoista (keskustelut, litteroidut haastattelut), tulkitsee havaintomateriaalia ja nostaa siitä analyysin ja vertailevien muistiinpanojen avulla tiettyjä teemoja esiin, koodaa ne ja luokittelee ne yleisiin kategorioihin. Tämän jälkeen materiaalista seulotaan tutkimuksen kannalta olennaiset avainkategoriat ja terästetään niitä täsmentyneen havaintoaineiston avulla. Lopulta prosessissa päädytään kirkastuneen aineiston pohjalta selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. Koko prosessi kuvataan myös tutkimuksen kirjallisessa tuotoksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 260.)

Koko tutkimusprosessin ajan tutkijan tulisi kirjata mahdollisimman tarkasti ylös aineiston ja luetun kirjallisuuden tuomia ajatuksia, huomioita, oivalluksia, kysymyksiä ja havaintoja. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen onkin suotavaa, sillä tutkimuksen tuloksena saatua aineistoa analysoitaessa tarkoista muistiinpanoista on huomattavaa hyötyä - niitä voi jopa käyttää sellaisenaan osana tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 261.)

#### **4.2.2 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on tutkimustyyppi, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiötä. Siihen ryhdytään, kun halutaan tietoa erityistapauksista tai kun tutkimusongelmat ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia, urauurtavia tai syvälle luotaavia. Aineistoa myös kerätään usein pitkähköllä aikavälillä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58.)

Opinnäytetyössäni oli kyse tapaustutkimuksesta, sillä tutkimuksen kohteena oli yksi LähiTapiolan yksikkö ja tulokset eivät välttämättä ole täysin yleistettävissä.



### 4.2.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelminä

Pohdin pitkään, tulisiko minun valita Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 44) lajittelua käyttäen strukturoimaton haastattelu, teemahaastattelu vai lomakehaastattelu. Strukturoimaton haastattelu tuntui mielestäni liian vaikeasti hallittavalta sekä väljältä ja lomakehaastattelu puolestaan aiheen moniulotteisuuteen nähden liian pintapuoliselta. Arvioin, että teemahaastattelu toimisi tarkoitukseeni kaikkein parhaiten, sillä se voi pitää sisällään sekä eksakteja kysymyksiä että avointa keskustelua ennalta määrättyihin teemoihin liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48).

Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin vuonna 1956 julkaisemaan teokseen *The Focused Interview* (eli ”kohdennettu haastattelu”). Termi *teemahaastattelu* on kuitenkin peräisin Hirsjärven ja Hurmeen vuonna 1980 julkaisemasta samannimisestä kirjasta, eikä sitä esiinny muissa kielissä. Menetelmä eroaa esikuvastaan siten, että se lähtee oletuksesta, jonka mukaan kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä, eikä se siis edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joka kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Se on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihealueet ovat kaikille samat. Muissa puolistrukturoiduissa menetelmissä kysymykset ja jopa kysymysten täsmällinen muoto saattavat olla kaikille haastateltaville samat, mutta teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Se ei kuitenkaan ole yhtä vapaamuotoinen kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

*Teemahaastattelu* -nimellä on se etu, ettei se sido haastattelua joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen leiriin, vaan kertoo, mikä on menetelmässä kaikkein olennaisinta eli sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Nimi ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvällisiin asioihin haastattelussa mennään. Menetelmä tuo tutkittavan äänen lomakehaastattelua paremmin kuuluviin, sillä keskustelun merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja.

(Metsämuuronen 2000, 42). Tämän tutkimuksen pääteemoiksi nousivat strategia, perehdytys ja työhyvinvointi, joiden välisiä yhteyksiä vastaajille esitetyt tutkimuskysymykset (Liite 1) pyrkivät tuomaan esiin.

#### **4.2.4 Vertailuryhmät**

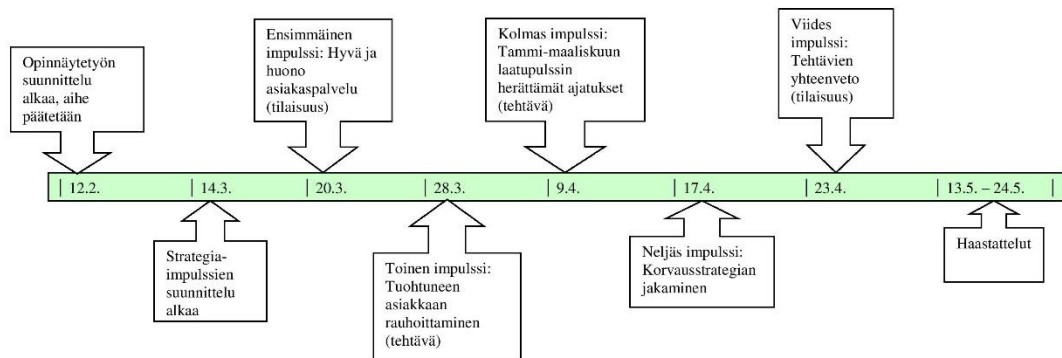
Kevättalven 2013 aikana LähiTapiolassa aloitti kolme ryhmää uusia työntekijöitä. Näistä ryhmistä 18.2. ja 18.3. aloittaneet valittiin tutkimuksen vertailuryhmiksi. Molempien ryhmien perehdytys oli muuten samanlainen, mutta jälkimmäisen ryhmän perehdytykseen lisättiin strategiaan liittyviä impulsseja siten, että muutaman viikon ajan heidän tuli tehdä jokin ylimääräinen tehtävä tai osallistua strategiatilaisuuteen. Jatkossa 18.2. aloittanut ryhmä on ”ryhmä A” ja 18.3. aloittanut ryhmä on ”ryhmä B”.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä neljäätoista henkilöä, joista seitsemän kuului ryhmä A:han ja seitsemän ryhmä B:hen. Yksi henkilö kieltäytyi haastattelusta. Ryhmä A:han kuului viisi naista ja kaksi miestä, ryhmä B:hen puolestaan kuului kuusi naista ja yksi mies. Tutkimuksessa haastateltiin molempien ryhmien edustajia, ja pyrittiin löytämään eroavaisuuksia ryhmien jäsenten vastauksissa. Kerron tutkimuksen kulusta tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **4.3 Tutkimuksen kulku**

Aloitin opinnäytetyön tekemisen helmikuussa 2013. Suunnittelimme aihetta yhdessä työnantajan edustajien kanssa 12.2. ja lopullinen aihe päätettiin vielä samalla viikolla.

## Strategiaimpulssit



KUVIO 1. Strategiaimpulssit

Pidimme työnantajan edustajan kanssa suunnittelupalaverin tiistaina 26.2. Tuolloin pohdimme vaihtoehtoja uusien työntekijöiden strategiaan perehdyttämiseksi. Sovimme alustavasti, että voisin pitää koulutustilaisuuden strategiasta, kun olen itse siihen riittävän syvästi perehtynyt.

Keskustelimme 6.3. esimieheni kanssa tutkimuksesta. Päädyimme siihen, että voisi olla järkevää vertailla kahta ryhmää keskenään, ja voisin opettaa strategiaa niistä jälkimmäiselle. Ensimmäisen ryhmän koulutus oli jo päättymässä, enkä ollut vielä ehtinyt tehdä perehdytysmateriaaleja.

Pidimme minua LähiTapiolassa opastavan palveluasiantuntijan kanssa strategian valmentamiseen liittyvän suunnittelupalaverin 14.3. Sovimme työnjaosta seuraavalla viikolla pidettävän strategiatilaisuuden suhteen.

Ensimmäisessä strategiailaisuudessa 20.3. ryhmä B:lle käytiin lyhyesti läpi LähiTapiolan visio ja arvot. He saivat myös pohtia, millaista on hyvä ja huono asiakaspalvelu, sillä asiakkaan rooli LähiTapiolan strategiassa on keskeinen. Heidän tuli poimia lehtileikkeistä sanoja tai kuvia, jotka muistuttivat heitä jostakin omasta positiivisesta tai negatiivisesta asiakaspalvelukokemuksesta. Lopuksi esille nousseet asiat koottiin taululle ja pyrittiin havainnollistamaan, millaiset asiat asiakaspalvelussa ovat tärkeitä.

Esille nousivat seuraavat asiat:

- Henkilökohtaisuus. Asiakaspalvelusta tulee jäädä asiakkaalle sellainen olo, että hänet otetaan huomioon eikä hän ole vain yksi asiakas muiden joukossa.
- Iloisuus – Hymy kuuluu äänestä. Kun hymyilet esimerkiksi palvellessasi asiakasta puhelimesta, iloisuus paistaa läpi äänestäsi.
- Rauhallisuus. Asiakkaita ei saa palvella hätäisesti ja kiirehtien.
- Kuuntelu → Välittäminen. Kun asiakasta kuunnellaan aidon kiinnostuneesti, jää hänelle kuva, että hänestä välitetään.
- Luottamus. Asiakkaan on pystyttävä luottamaan myyjään ja myyjän tuotteesta tai palvelusta antamaan tietoon.
- Ystävällisyys. Myyjän tehtävänä on – huonosta päivästä huolimatta – olla aina ystävällinen asiakasta kohtaan. Epäystävällinen palvelu karkottaa asiakkaat hyvin nopeasti.

Toista strategiaimpulssia suunniteltiin 27.3. ja tuloksena oli seuraavana päivänä annettu tehtävä, jossa uusien työntekijöiden tuli pohtia keinoja tuottuneen asiakkaan rauhoittamiseksi. Heidän tuli mainita vähintään kuusi asiaa, jotta he nopeiden ja ilmeisten vastausten sijaan joutuivat pohtimaan asiaa hieman syvällisemmin. Tehtävä käytiin läpi viimeisessä strategiailaisuudessa, mutta ajankohdasta ei kerrottu kohderyhmälle, jotta he eivät jättäisi tehtävää viime hetkeen ja jotta impulssit eivät kasautuisi liiaksi päällekkäin.

Jokainen LähiTapiolan ajoneuvokorvausten työntekijä sai 9.4. sähköpostiinsa *Tammimaaliskuun laatupulssin*, joka sisälsi muun muassa asiakkaiden kertomia odotuksia vakuutusyhtiötä kohtaan ja muita strategian asiakastytyväisyyteen liittyviä asioita. Saapuvan sähköpostin määrä on varsin suuri, joten yksittäinen sähköposti hukkuu helposti sen sekaan ja

jää huomiotta, jollei sitä nosteta erikseen esiin. Ryhmä B:tä kehoitettiin lukemaan viesti huolellisesti läpi ja he saivat tehtäväkseen miettiä, millaisia ajatuksia laatupulssi heissä herätti. Jotta tehtävä ei olisi ollut liian helppo, tuli heidän mainita vähintään neljästä viiteen asiaa. Tämänkin tehtävän vastaukset käytiin läpi viimeisessä tilaisuudessa, mutta siitä ei kerrottu kohderyhmälle vielä tehtävän antovaiheessa.

Kävin jakamassa 17.4. uusille työntekijöille LähiTapiolan korvausstrategian ja kehotin heitä lukemaan sen läpi tulevan viikonlopun aikana. Päädyin korvausstrategiaan sen vuoksi, että se on selvästi yhtiöryhmästrategiaa lyhempi sekä tiiviimpi, ja näin ollen kynnyksensä sen lukemiseen tai selailuun olisi matalampi. En järjestänyt erillistä luku- tai tutustumistilaisuutta, sillä se olisi vienyt liaksi työaika. Tämä impulssi jäi siis hieman ”oman onnensa nojaan”. Korostin kuitenkin, että olin itse löytänyt strategiasta monia kiinnostavia asioita ja pidin sitä yllättävän mielenkiintoisena.

Viimeinen strategiatilaisuus pidettiin 23.4. Aluksi kerrattiin ensimmäisessä tilaisuudessa esiin tuodut LähiTapiolan visio sekä keskeiset strategiset valinnat. Tämän jälkeen kuunneltiin toisen korvausosaston puhelu, jossa asiakas ilmoitti uudesta vahingosta. Ennen puhelun alkua uusille työntekijöille annettiin tehtäväksi miettiä, miten hyvin puhelussa onnistuttiin tuomaan esiin aitoa välittämistä asiakkaasta. Valitsin eri korvauslajin siksi, että kuuntelijat eivät keskittyisi liaksi puhelun asiasisältöön, vaan enemmän keskustelun vireeseen ja itse asiakaspalvelun tasoon. Sitten työntekijät jaettiin kolmeen ryhmään ja jokaiselle ryhmälle annettiin hetki aikaa pohtia yhtä tehtävää. Ensimmäinen ryhmä sai miettiä keinoja kiivastuneen asiakkaan rauhoittamiseen, toinen ryhmä asiakkaiden laatupulssissa esittämiä toiveita vakuutusyhtiön toiminnan suhteen ja kolmas ryhmä keskittyi juuri kuunneltuun korvauspuheluun ja siihen, miten aito välittäminen tuli puhelusta esiin. Muutaman minuutin pohdinnan jälkeen ryhmässä esiin nousseet asiat kerättiin fläppitaululle siten, että tuotiin esiin eri ryhmissä toistuneet keskeiset teemat vetämällä ranskalaisia viivoja keskeisten asioiden perään, kun ne toistuivat uudelleen. Näin pyrittiin havainnollistamaan, että samat suuret asiakaspalvelulliset teemat toistuvat eri tehtävissä ja eri näkökulmista asiaa katsottaessa, eli mitä asiakas meiltä toivoo ja edellyttää sekä mihin asioihin meidän on kiinnitettävä huomiota, jotta palvelumme on laadukasta ja toteutamme aitoa asiakkaasta välittämistä.

Seuraavat asiat nousivat edellä mainituissa tehtävissä esiin:

- Ymmärrettävä perustelu tehdyille ratkaisuille (1. & 2. tehtävä)
- Asian ymmärtämisen varmistaminen (1. tehtävä)
- Pahoitellaan, jos on toimittu väärin tai tehty virhe (1. tehtävä)
- Asian hoitaminen hyvin (1. tehtävä)
- Avoimuus asiakasta kohtaan ja päätöksen teossa (1. tehtävä)
- Asian eteneminen (1. & 2. tehtävä)
- Palvelun ja asian käsittelyn sujuvuus (2. & 3. tehtävä)
- Nopeus palvelussa ja asian käsittelyssä (2. tehtävä)
- Asiakkaan aktiivinen kuuntelu (2. & 3. tehtävä)
- Palvelun ystävällisyys (2. tehtävä)
- Rauhallisuus (2. & 3. tehtävä)
- Palvelun henkilökohtaisuus (2. & 3. tehtävä)

Tuloksista kävi ilmi esimerkiksi, että asiakas toivoo vakuutusyhtiöltä monia sellaisia asioita, jotka ovat osa aitoa välittämistä ja asiakashuolenpitoa. Asiakasta myös harmittaa herkästi, jos ratkaisuja ei perustella ymmärrettävästi ja jos asia ei etene. Päätin viimeisen strategiatilaisuuden kertomalla, että tulen haastattelemaan ryhmää vielä myöhemmin yksi henkilö kerrallaan ja toivon kaikkien suostuvan haastatteluihin.

Molempia ryhmiä haastateltiin aikavälillä 13.5. - 24.5. Ryhmä A haastateltiin ensin. Kaikki haastattelut tehtiin kahdenkeskisinä teemahaastatteluina kasvotusten. Haastattelut kestivät noin kolmesta ja puolesta minuutista yhteentoista minuuttiin haastateltavan antamien vastausten pituuksista riippuen. Nauhoitin haastattelut puhelimeni nauhurilla ja siirsin ne sen jälkeen tietokoneelle. Litteroin haastattelut lähes välittömästi haastattelutilaisuuden jälkeen siten, että jätin selvät täytesanat pois. Muuten litteroin vastaukset sanasta sanaan. Kun haastattelut oli litteroitu, keräsin eri henkilöiden samaan kysymykseen antamat vastaukset yhteen, luin vastaukset läpi useaan kertaan ja poimin esiin olennaiset. Lisäksi laskin, moniko henkilö oli vastannut tietyllä tavalla. Tämän jälkeen kirjasin saadut tulokset ylös ja poimin vastauksista vielä olennaiset tarkennukset, lisäykset ja sitaatit.

Tutkimushaastattelut tehtiin työnantajan luvalla työajalla 13.5. - 24.5. välisenä aikana. Tämä oli erittäin hyvä asia, sillä muutoin sopivia haastatteluajankohtia olisi ollut vaikea löytää ja tutkittavien halukkuus osallistua haastatteluun olisi varmasti ollut huomattavasti alhaisempi. Nyt haastatteluajankohdat oli suhteellisen helppo sopia, ja sain vietyä haastattelut läpi melko nopealla aikataululla haastattelemalla 1-2 henkilöä päivässä.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Työhyvinvointi

Tutkimuksen ensimmäinen osa oli kaikille vastaajille sama ja se käsitteli työhyvinvointia. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään vaikuttivat työhyvinvointiin ja millaiseksi he kokivat oman työhyvinvointinsa haastatteluhetkellä.

Merkittävimminä työhyvinvointiin vaikuttavina asioina nousivat esiin työyhteisön ilmapiiri sekä mukavat työkaverit ja hyvä esimies. Vastaajat korostivat, että perehdytyksen ja koulutuksen sekä sitä kautta osaamisen tulisi olla riittävällä tasolla. Myös työvälineiden ja laitteiden tulisi olla asianmukaiset ja ajan tasalla. Lisäksi toisten huomioon ottaminen ja tasavertainen kohtelu nousivat esiin. Työ ei myöskään saanut olla liian kiireellistä eikä kuormittavaa eli työtehtävistä piti pystyä selviytymään. Myös työergonomia mainittiin, samoin se, ettei esimies koko ajan ”kyttää” työntekijän tekemisiä. Itse työn sisällön nosti esiin vain kaksi vastaajaa neljästätoista.

”Varsinkin alussa työpäivän jälkeen oli kyllä aika puhki. Oli todella väsynyt ja kaikkensa antanut. Ehkä se johtui siitä, että vähän jännitti, minkälaisia vahinkoja tulee ja kuinka hyvin ne osaa käsitellä.” (Haastateltava 2)

Kysyttäessä, miten hyvänä vastaajat pitivät omaa työhyvinvointiaan haastatteluhetkellä, enemmistö kertoi työhyvinvointinsa olevan hyvä tai erittäin hyvä. Selvä vähemmistö vastaajista sanoi työhyvinvoinnin olevan ”ihan hyvä” tai vain kohtalainen eli siinä olisi jossain suhteessa parantamisen varaa. Yksikään ei kuitenkaan kokenut voivansa työssä huonosti. Vastaajat mainitsivat, että työsuhteen alussa oli ollut hieman kiirettä, jännitystä ja epävarmuutta, mutta he olivat saaneet hyvin apua ja tukea tarvittaessa eli työhyvinvointiin tämä ei ollut vaikuttanut.

Tärkeimpinä perusteina hyvälle työhyvinvoinnille nousivat esiin pitkälti samat seikat, joita pidettiin merkittävimminä työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Esiin nousivat muun muassa



työkaverit ja työyhteisö, vastaanotto ja pääsy osaksi työyhteisöä, ilmapiiri, perehdytys, esimies sekä avunsaanti ongelmatilanteissa.

”Kun vertaa aikaisempiin työpaikkoihin, niin harvemmin on saanut näin hyvää perehdytystä ja näin hyviä välineitä toimia... ja näin hyvä työyhteisö, jolta saa niin paljon apua kuin tarvitsee.” (Haastateltava 11)

## **5.2 Strategian tuntemus**

### **5.2.1 Ryhmä A**

Tutkittaessa miten hyvin kahden eri ryhmän jäsenet tunsivat LähiTapiolan strategian, tuli esiin eroja ryhmien välillä. Ryhmä A:n jäsenistä yksikään ei sanonut tuntevansa strategiaa. Osa kertoi lukeneensa jakamani strategian alkuvaiheessa läpi tai selailleensa sitä koulutuksessa, mutta he eivät muistaneet siitä enää mitään. Osa muisti, että strategian sisällöstä oli kerrottu jotain perehdytyksen yhteydessä. Osa sanoi suoraan, ettei tiennyt strategiasta mitään, osa sanoi tuntevansa strategian heikosti tai hyvin heikosti. Vastaajilla ei vaikuttanut olevan käsitystä strategian sisällöstä.

### **5.2.2 Ryhmä B**

Suurin osa vastaajista sanoi tuntevansa strategian pääpiirteittäin tai kohtalaisesti, loput heikosti tai hyvin heikosti. Nousi esiin, että mikäli pidettäisiin pistokoe, vastaajat eivät välttämättä muistaisi strategian kaikkia yksityiskohtia. Lisäksi mainittiin, että strategiaa oli luettu tai selailtu ja myös asiakaslähtöisyys nousi esiin osana strategiaa.

## 5.3 Strategian tärkeys

### 5.3.1 Ryhmä A

Ryhmä A:lta kysyttiin seuraavaksi, miten tärkeänä he pitivät sitä, että yrityksen työntekijä tuntee yrityksen strategian. Vastauksista kävi ilmi, että toisaalta strategian pääpiirteittäistä tai edes jonkinasteista tuntemista pidettiin tärkeänä, mutta toisaalta strategian ei välttämättä nähty koskettavan jokapäiväistä työelämää eikä sen nähty tulevan omassa työssä esille. Sitä pidettiin pääasiassa johdolle kuuluvana etäisenä asiana. Nousi esiin, että eri yritysten strategiat ovat viime kädessä hyvin samanlaisia ja että strategia kuuluu lähinnä kauan talossa olleille vakituisille työntekijöille.

”... Mä ajattelen, että se [strategia] koskisi enemmän johtajatason henkilöitä kuin tällaista ihan tavallista linjassa istujaa.” (Haastateltava 3)

Tarkentavana kysymyksenä esitin vielä sen, miten hyvin strategia pitäisi tuntea. Vastajaat olivat yksimielisiä, että strategia pitäisi tuntea joko hyvin tai vähintään jollain yleisellä tasolla. Osa vastaajista näki sen kuitenkin edelleen enemmän johtoa koskeväksi asiaksi jopa siinä määrin, ettei tavallisen ”perusduunarin” välttämättä tarvitsisi tuntea strategian sisältöä lainkaan, siitäkin huolimatta, että strategia vaikuttaa koko ajan ”duunarinkin” työn taustalla. Osa taas koki, että johdon tulisi viestiä strategiasta enemmän ja selkeämmin esimerkiksi viikkotasolla ja strategia nähtiin kiinnostavana ja tärkeänä. Esiin tuli myös se seikka, että pienessä yrityksessä yksittäinen työntekijä voi paremmin vaikuttaa strategian sisältöön ja nähdä strategiset linjaukset myös omassa päivittäisessä työssään, kun taas suuressa konsernissa strategia jää väkisinikin etäisemmäksi. Ajan puute nousi syyksi sille, ettei strategiaan ollut ehditty perehtyä.

”Kyllähän se [strategia] tietyllä lailla kuuluu joka työntekijälle, mutta ei se ehkä niin paljon näy siinä jokapäiväisessä työssä - ainakaan joka kohta siitä strategiasta.” (Haastateltava 1)

### **5.3.2 Ryhmä B**

Ryhmä B:ltä kysyttiin, mikä merkitys strategian tuntemisella oli yrityksen työntekijälle. Oletuksena oli, että tälle ryhmälle olisi jäänyt strategiaimpulsseista joitakin asioita mieleen. Kaikki vastaajat pitivät strategian tuntemista tärkeänä. Perusteina mainittiin, että strategia ohjaa tekemistä ja että työntekijä voi omalla työllään pyrkiä toteuttamaan yrityksen strategiaa. Lisäksi mainittiin, että työntekijän on hyvä tietää yrityksen päämäärät, arvot ja tulevaisuuden suunnitelmat. Strategian tuntemisesta nähtiin olevan hyötyä myös työntekijän motivaation ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Tästä esimerkkinä mainittiin, että jos yrityksen pyrkimyksenä on antaa parasta asiakaspalvelua, auttaa yhteinen tavoite työntekijöitä saavuttamaan sen. Myös strategian vaikutus palveluun mainittiin, eli että kaikkia asiakkaita palveltaisiin samalla tavalla. Strategiaimpulsseissa korostettu asiakasnäkökulma nousi siis vastauksissa esiin.

## **5.4 Strategian tuntemisen vaikutus työhyvinvointiin**

### **5.4.1 Ryhmä A**

Ryhmä A:lta kysyttiin seuraavaksi, voisiko strategian tunteminen vaikuttaa edistävästi heidän työhyvinvointiinsa ja työviihtyvyyteensä. Jatkokysymyksenä kysyttiin vielä, miten ja miksi se vaikuttaisi edistävästi heidän työhyvinvointiinsa.

Lähes jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että strategian tunteminen voisi parantaa työhyvinvointia ainakin jossain määrin. Strategiasta nähtiin olevan etua työhyvinvoinnin osalta siinä mielessä, että työntekijät tietävät, mitä yritys heiltä haluaa, mitä tavoitteita yrityksellä on ja miten kaikki yhdessä voivat pyrkiä yhteisiin päämääriin. Strategia nähtiin myös motivaation edistäjänä, työn merkityksellisyyden lisääjänä, työntekijän sitouttajana yritykseen ja suunnan näyttäjänä yrityksen toiminnan suhteen. Strategian koettiin lisäävän yhtenäisyyden tunnetta

samoihin tavoitteisiin pyrkimisen kautta sekä auttavan työntekijää tulevaisuuden muutoksiin varautumisessa.

”Mun mielestä työhyvinvointi lähtee siitä, että kun sä tuut töihin, sä voit ajatella, että mä teen täällä jotain ihan oikeeta. Että mä oon tekemässä tätä työtä yhdessä muiden kanssa ja kun tätä tehdään, niin me edistämme samalla sitä mitä se firma haluaa.” (Haastateltava 5)

Esiin nousi myös se, että strategia voisi vaikuttaa työhyvinvointiin edistävästi, mikäli ymmärrettäisiin oma osuus strategian toteuttamisessa. Lisäksi mainittiin, että strategia tulisi tuoda esiin jollain tavalla työnteon yhteydessä, sillä normaalin työpäivän aikana tai iltaisin ja viikonloppuisin siihen ei ehdi omatoimisesti perehtyä. Pieni osa vastaajista näki, ettei strategian tuntemisella ollut merkitystä heidän työhyvinvointinsa kannalta, tärkeämpiä tekijöitä olivat työkaverit sekä työtehtävien mielekkyys ja työn sujavuus.

#### **5.4.2 Ryhmä B**

Ryhmä B:ltä kysyttiin, miten strategian tunteminen vaikutti tai voisi vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa ja työviihtyvyyteensä. Tarkentavana kysymyksenä oli vielä, miksi se mahdollisesti vaikuttaa tai ei vaikuta.

Myös tämän ryhmän vastaajista lähes jokainen oli sitä mieltä, että strategian tuntemisesta oli hyötyä heidän työhyvinvointinsa ja –viihtyvyytensä kannalta. Strategia nähtiin ennen kaikkea tavoitteita selkeyttävänä, toimintaa ohjaavana ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia avaavana tekijänä. Siitä koettiin olevan hyötyä muutokseen valmistautumisessa. Lisäksi strategian nähtiin edistävän motivaatiota ja antavan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta.

”Mä oon sitä mieltä, että siinä vaiheessa, kun alinkin työntekijä ymmärtää sen ison kokonaisuuden, niin homma lähtee toimimaan hyvin.” (Haastateltava 11)

## 5.5 Strategia osana perehdytystä

### 5.5.1 Ryhmä A

Lopuksi ryhmä A:lta kysyttiin, olisiko ollut tarpeellista saada lisätietoa strategiasta osana perehdytystä. Niukka enemmistö oli sitä mieltä, että strategiaa ei tarvitsisi olla perehdytyksessä enempää. Perusteluina mainittiin erityisesti, että alussa uusilla työntekijöillä on muutenkin niin paljon omaksuttavaa, että enempää ei voi ottaa vastaan. Muita perusteluja olivat, että strategia on joka tapauksessa koko ajan taustalla, strategian sisältöä on käyty läpi muun koulutuksen yhteydessä ja että kaikki halukkaat voivat perehtyä omatoimisesti heille jaettuun strategiaan.

Ne, jotka toivoivat lisätietoa strategiasta, olivat kuitenkin sitä mieltä, että lyhyt ja yleisluontoinen strategian läpikäynti riittäisi. Lisätietoa he toivoivat strategian sisällöstä, Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusiosta sekä LähiTapiolasta yrityksenä. Osa vastaajista ei osannut sanoa, olisiko strategiasta ollut tarpeen saada enemmän tietoa.

### 5.5.2 Ryhmä B

Ryhmä B:lta kysyttiin, miten tärkeänä he pitivät strategian esittelyä osana perehdytystä ja työhyvinvointia. Kaikki vastaajat näkivät strategian hyödyllisenä, merkityksellisenä ja tärkeänä tai todella tärkeänä osana perehdytystä. Päähyötynä nähtiin, että strategia antaa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja päämääristä, auttaa asiakaskohtauksissa, valaisee yrityksen arvomaailmaa sekä luo pohjaa omalle toiminnalle yrityksessä. Myös se, että yrityksen arvomaailma vastaa omia arvoja, nähtiin tärkeänä. Yrityksen strategian läpikäyntiä perehdytysvaiheessa pidettiin positiivisena yllätyksenä.

”... Joku vaikka puolenkin tunnin selitys et tää on hei tää strategia ja sit avataan mitä se tarkoittaa tälle yksittäiselle palveluneuvojalle... Miksi sen pitää tietää, mikä strategia on.” (Haastateltava 11)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla yrityksen strategian käsittely perehdytyksessä vaikutti uuden henkilökunnan työiihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Työn aikana minulle selvisi, että lähes kaikkien työntekijöiden työhyvinvointi oli erinomaisella tasolla riippumatta siitä, olivatko he saaneet strategiaimpulsseja vai eivät. Strategian tunteminen nähtiin kuitenkin erityisesti strategiaimpulsseja saaneessa ryhmä B:ssä merkityksellisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Työpaikan ilmapiiri nousi keskeiseen rooliin vastaajien vastauksissa, kun kysyttiin merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja perusteita kunkin vastaajan omalle työhyvinvoinnille. Myös Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138-139) mukaan ilmapiirin merkitys työhyvinvoinnin kannalta on keskeinen. Muita tärkeitä tekijöitä vastaajien työhyvinvoinnin kannalta olivat tutkimuksen mukaan työkaverit, esimies, selviytymiskeinojen riittävyys ja perehdytys. Lepistön (2004, 56) mukaan perehdytyksellä onkin kiistaton yhteys työhyvinvointiin. Vastaajat pitivät LähiTapiolan perehdytystä erittäin hyvänä ja kattavana. He myös kokivat saaneensa helposti apua ongelmatilanteissa aina tarvittaessa, eli selviytymiskeinot olivat tältäkin osin riittävät.

Ryhmä A:n jäsenistä yksikään ei sanonut tuntevansa strategiaa, kun taas ryhmä B:n jäsenistä valtaosa sanoi tuntevansa strategian pääpiirteittäin tai osittain. Ryhmä A:n jäsenet pitivät kuitenkin strategian jonkinasteista tuntemista tärkeänä, joskin moni koki strategian kaukaisena, johdolle kuuluvana asiana. Osa ryhmästä A koki myös, ettei strategia vaikuttanut jokapäiväiseen työhön ja ettei strategian tunteminen ollut yrityksen työntekijälle tarpeellista. Yhtenä syynä ongelmaan nähtiin yrityksen suuri koko. Strategiaviestinnän ei siis nähty kulkevan molempiin suuntiin, vaan ainoastaan johdolta alaspäin. Myös Valpolan ym. (2010, 16) mukaan pelkkä johdon suunnasta tuleva yksisuuntainen viestintä ei riitä, vaan strategian toteuttamiseen tarvitaan aktiivista vuoropuhelua johdon ja työntekijöiden kesken. Tällaista keskustelua ei oltu käyty ja strategia oli jäänyt ryhmä A:lle etäiseksi. He myös näkivät, etteivät voineet itse vaikuttaa strategiaan eivätkä sen sisältöihin. Tämä on Kumpulaisen (2013) mukaan ongelmallista, sillä kun työntekijöillä on tunne, että he voivat vaikuttaa yrityksen asioihin ja työympäristöön, se motivoi heitä. Impulsseja saaneen ryhmä B:n jäsenistä jokainen piti

strategian tuntemista tärkeänä. Strategiainpulsseilla oli siis vaikutusta siihen, miten tärkeänä työntekijä piti yrityksen strategian tuntemista.

Molempien ryhmien vastaajista lähes jokainen oli sitä mieltä, että strategian tunteminen edistää tai voisi edistää vastaajan omaa työhyvinvointia. Strategia auttaa yhteisten päämäärien asettamisessa ja sitä kautta lisää työntekijän sitoutumista sekä työhyvinvointia. Otalan ja Ahosen (2005, 176) mukaan strategian tarkoituksena onkin sitouttaa yrityksen omistajat ja henkilöstö toisiinsa. Myös Kehusmaan (2011, 142) mukaan työntekijöiden yhteinen visio eli tavoitetila kasvattaa yhteisöllisyyttä ja edistää työhyvinvointia muun muassa työn merkityksellisyyden kasvun kautta. Vastaajien mukaan strategia myös valottaa yrityksen tulevaisuudensuunnitelmia ja antaa kokonaiskuvan yrityksestä. Omaehtoinen strategiaan tutustuminen ei kuitenkaan vastaajien mukaan riitä työntekijän sitouttamiseksi strategian toteutukseen. Kumpulainen (2013) on samoilla linjoilla, sillä hänen mukaansa työntekijöiden osallistaminen ja osallistuminen sekä kommunikointi ovat keskeisiä strategian jalkauttamisessa.

Ryhmä A:n jäsenistä niukka enemmistö ei pitänyt strategiaa tarpeellisena osana perehdytystä eikä työhyvinvointia. Ryhmä B:n jäsenistä jokainen halusi ottaa strategian osaksi perehdytystä. Tässä yhteydessä nousi esiin, että jokaisen työntekijän tulisi tietää, mitä strategian toteuttaminen juuri hänen kohdallaan tarkoittaa. Myös Heini Ikävalkon (Jabe 2012) mukaan henkilöstölle olisi tärkeää viestiä konkreettisesti, mitä strategian toteuttaminen tarkoittaa juuri kyseisen henkilön kohdalla.

Kumpulaisen (2013) mukaan arvot toimivat yrityksen toimintaa ja henkilöstöä yhdistävänä tekijänä. Ryhmä B:ssä nousikin esiin, että yrityksen arvojen olisi vastattava omia arvoja. LähiTapiolan arvot oli käyty läpi strategiainpulsseihin kuuluvien tilaisuuksien yhteydessä ja niiden sisällöstä asiakaslähtöisyys mainittiinkin ryhmän jäsenten vastauksissa moneen kertaan.

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi siltä, että onnistuneella perehdytyksellä on yhteys työntekijän työhyvinvointiin. Pelkkä strategian tunteminen ei kuitenkaan itsessään välttämättä edistä työntekijän työhyvinvointia, mutta jos työntekijä saadaan sitoutettua strategian toteutukseen, on tällä työhyvinvointia edistävä vaikutus.

Strategian jalkauttamisen kannalta keskeistä on strategisten käsitteiden yksinkertaistaminen ja arkipäiväistäminen sekä työntekijöiden mahdollisimman laaja osallistaminen jo strategian suunnitteluvaiheessa. Tärkeää on myös keskijohdon ja esimiesten sitouttaminen strategian toteutukseen. Erityisesti keskijohdolle olisi varattava riittävästi aikaa strategian omaksumiseen sekä tarvittavat resurssit sen toteuttamiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näen, että strategian jalkauttaminen olisi tehtävä seuraavalla tavalla:

- Strategia syntyy dialogin kautta. Innosta työntekijät mahdollisimman laajalti mukaan strategian suunnitteluun. Ota alhaalta tuleva palaute vastaan.
- Strategia on viestintää. Yksinkertaista strategia kirkkaiksi ja selkeiksi lauseiksi, jotka on helppo ymmärtää ja omaksua.
- Pidä huolta, että keskijohdolla ja esimiehillä on tarpeeksi aikaa omaksua strategia.
- Anna keskijohdolle riittävät resurssit strategian toteuttamiseen.
- Varaa jokaiselle portaalle aikaa keskustella strategiasta oman esimiehensä kanssa.
- Arkipäiväistä. Jokaiselle yrityksen työntekijälle tulee olla täysin kirkasta, mikä on hänen roolinsa strategian toteuttamisessa.

Perehdytyksessä keskeistä olisi saada uudet työntekijät ymmärtämään, mikä heidän roolinsa on strategian toteuttamisessa ja varata heille aikaa asian omaksumiseen sekä siitä keskusteluun. Jotta tämä voisi onnistua, tulisi strategian olla riittävän yksinkertainen ja selkeä. Vision, arvojen ja strategisten valintojen sisäistämisen kautta uusi työntekijä voisi sitoutua paremmin yrityksen toimintaan, millä puolestaan olisi työhyvinvointia edistävä vaikutus.



## 7 POHDINTA

### 7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella eri tutkimuskerralla. Toisin sanoen reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta eli muun muassa sitä, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samoja vastauksia tulkitessaan. Käytännössä täydellistä objektiivisuutta ei kuitenkaan ole, sillä yksilöt tekevät omien kokemustensa perusteella tulkinnat vastauksista ja on epätodennäköistä, että tulkinnat olisivat täysin samanlaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa muun muassa tutkimusmenetelmän luotettavuutta, päätelmien todenmukaisuutta ja tulosten yleistettävyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187-188).

Pyrin objektiivisuuteen vastauksia tulkitessani. Saatoin silti alitajuisesti poimia vastauksista niitä asioita, joiden halusin ilmenevän tutkimuksessa. Erityisesti pyrin näyttämään toteen, että impulsseista oli hyötyä strategian tuntemisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää se, että olin itse sekä pitämässä strategiaimpulsseja että haastattelemassa. Tällöin vastaajat saattoivat alitajuisesti pyrkiä miellyttämään minua vastauksillaan, eivätkä todelliset mielipiteet välttämättä kaikkien asioiden osalta tulleet esiin. Vastaajat saattoivat myös pelätä tekevänsä asiavirheitä vastauksissaan, sillä todennäköisesti he näkivät minut strategiailaisuuksien myötä enemmän työnantajan edustajana kuin opinnäytettä tekevänä opiskelijana. Näin ollen vastaukset saattoivat olla ympäröityjä, ellei varmaa tietoa jostain asiasta ollut.

Tutkimus suoritettiin työajalla, mikä saattoi vaikuttaa joidenkin vastaajien vastauksien pituuteen. Heillä saattoi olla kiire takaisin töiden pariin ja erityisesti alkuvaiheessa paine työssä suoriutumisen ja onnistumisen suhteen on kova.

Impulssit olisi myös pitänyt saada sidottua paremmin yhteen, sillä nyt ne saattoivat jäädä osin irrallisiksi, eli vastaajat eivät ymmärtäneet niiden kuuluvan samaan asiakokonaisuuteen. Myös impulssien tahti olisi voinut olla nopeampi ja olisi voitu korostaa enemmän sitä, että kyse oli nimenomaan strategiaan liittyvistä asioista. Nyt toimin sen oletuksen varassa, että

vastaajat ”automaattisesti” yhdistivät minut strategiaan eli ymmärsivät minulta tulevan viestinnän liittyvän siihen. Koska toimin itse myös kummin roolissa, strategiaan liittyvä roolini saattoi jäädä hämärän peittoon. Tilanne oli tosin sama kaikille ryhmä B:n jäsenille.

Impulsseissa olisi kannattanut suosia strategiailaisuuksia vielä enemmän, sillä ne olivat selvästi jääneet vastaajilla parhaiten mieleen. Työnantajan kannalta jokaviikkoiset, 15 henkeä sitovat tilaisuudet olisivat tietysti olleet varsin suuri kustannuserä, sillä kyseisten henkilöiden työpanos olisi ollut poissa käytöstä. Tehtäville olisi tosin voinut määritellä selkeämmät palautuspäivät määrätyn lyhyen ajan sisään, jotta ne olisi saatu tehtyä paremmin. Jakamani LähiTapiolan korvausstrategian lukemista olisi voinut painottaa enemmän ja useammin, sillä nyt vain yksi vastaaja oli lukenut sen.

## 7.2 Lopuksi

Aiheena strategian ja työhyvinvoinnin välinen yhteys oli hyvin mielenkiintoinen. Vielä paremmin ja pidemmällä aikavälillä toteutetuilla impulsseilla olisi saattanut saavuttaa selkeämpiä tuloksia. Olisi ehkä kannattanut painottaa sitä, mitä strategia nimenomaan yksittäisen työntekijän kohdalla tarkoittaa ja miten hän toteuttaa yrityksen strategiaa jokapäiväisessä työssään. Näin strategia olisi saatu konkretisoitua uusille työntekijöille paremmin ja tällöin sen vaikutukset vastaajien sitoutumiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin olisivat voineet olla merkittävämmät. Vastaavanlaista tutkimusta olisi kiinnostavaa tehdä myös pidemmällä aikajänteellä, eikä vain muutamien viikkojen ajan.

Strategiaimpulssit kuitenkin onnistuivat sikäli, että ryhmien vastausten välille tuli selkeä ero. Lisäksi impulsseissa korostettu asiakasnäkökulma nousi esiin ryhmä B:n vastauksissa. Ryhmä B näki strategian läpikäynnin osana perehdytystä selkeästi positiivisena asiana, kun taas ryhmä A ei osannut samalla tavalla kaivata sitä.

Työni otos oli varsin pieni (14 henkeä), joten tutkimuksen tuloksia ei voi täysin ongelmitta yleistää. Tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia kuin mitä tutkimuskirjallisuudessa on kirjoitettu esimerkiksi perehdytyksen merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta, strategian jalkauttamisesta ja työhyvinvoinnin lisäämisestä yrityksen tavoitteisiin sitoutumisen kautta.

Tulokset siis vahvistivat aiemmin esitettyjä teorioita ja lisäksi näyttivät toteen, että strategian tuntemisella ja työhyvinvoinnilla on yhteys.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka hyvin LähiTapiolassa pidempään olleet työntekijät tuntevat yrityksen strategian ja miten he näkevät oman roolinsa strategian toteuttamisessa sekä jatkotutkimuksena vertailla kolmannen entistä hiotumpia impulsseja saaneen ryhmän tuloksia tämän opinnäytetyön ryhmien tuloksiin.

## LÄHTEET

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Tuplatähti – Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jabe, M. 2012. Strategia on keskijohdon käsissä. Artikkelit. Fakta 3/2012. Luettu 8.10.2013.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kaplan, R., Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kumpulainen, T. yritysvalmentaja. 2013. Strategiasta hyvinvoivaan ja työkykyiseen organisaatioon. Luento. LähiTapiola Eläkeyhtiön työhyvinvointiaamut Tampereella 20.3.2013. Kulttuuriravintola Kivi. Tampere: Tutor Partners Oy

Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. Helsinki: WSOYpro

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

LähiTapiola. 2012a. LähiTapiola ryhmän strategia 2013-2015. Luettu 2.10.2013.

LähiTapiola. 2012b. LähiTapiolan Erkki Moisander: Paikallinen palvelu haastaa vakuutus- ja finanssialan toimijat. Lehdistö tiedote. 7.9.2012. Luettu 3.3.2013.  
[http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Lahitapiolan+Erkki+Moisander.htm](http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Lahitapiolan+Erkki+Moisander.htm)

LähiTapiola. 2012c. LähiTapiolan korvausstrategia 2015. Luettu 2.10.2013.

LähiTapiola. 2012d. LähiTapiolan vuosiraportti 2012. Visio, toiminta-ajatus ja arvot. Luettu 3.10.2013. <http://www.vuosiraportti2012.lahitapiola.fi/fi/Lahitapiola/Visio,-toiminta-ajatus-ja-arvot>

LähiTapiola. 2012e. Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät, uuden ryhmän pääjohtajaksi Lähivakuutuksen Erkki Moisander. Lehdistö tiedote. 7.2.2012. Luettu 3.3.2013.  
[http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Lahivakuutus\\_ja\\_Tapiola\\_yhdistyvat.htm](http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Lahivakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm)

LähiTapiola. 2013a. LähiTapiola aloitti toimintansa. Lehdistö tiedote. 16.1.2013. Luettu 3.3.2013.

[http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/LahiTapiola+aloitti+toimintansa.htm](http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/LahiTapiola+aloitti+toimintansa.htm)

LähiTapiola. 2013b. LähiTapiolan alueiden korvauspalvelukeskuksen perehdytysuunnitelma 25.2.2013. Sisäinen ohje. Luettu 3.3.2013.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Võru (Viro): Jaabes OÜ

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Paasivaara L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja

Penttinen, A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 10.3.2013  
[http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Rajalahti, H. 2009. Strategia jää kauas työstä. Artikkelit. Talouselämä 19/2009. Luettu 8.10.2013.

Ruuskanen, A. 2006. Strategia kuuluukin hallitukselle. Kolumni. Metallin vuosi 2006. Luettu 8.10.2013.

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro

Työturvallisuuslaki. Eduskunta 2002. Luettu 12.3.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi - muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro

## LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYKSET

Alustus:

- Tutkimus liittyy opinnäytetyöhöni.
- Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten. Vastaukset käsitellään anonymisti eli opinnäytetyössä ei missään vaiheessa paljasteta, kuka on vastannut milläkin tavoin.
- Älä kerro kysymyksiä muille, jotta lähtökohdat haastatteluun olisivat kaikille samat.

1. Mitkä asiat vaikuttavat mielestäsi työhyvinvointiin?

2. Miten hyväksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?

3. Strategia:

Miten hyvin tunnet LähiTapiolan strategian?

RYHMÄ A: Mikä merkitys strategian tuntemisella on mielestäsi yrityksen työntekijälle?

RYHMÄ B: Miten tärkeänä koet, että strategia tulisi tuntea osana omaa työtään? Miten hyvin se tulisi tuntea?

RYHMÄ A: Miten näet strategian tuntemisen vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi/työviihtyvyyteesi? Miksi?

RYHMÄ B: Voisiko strategian tunteminen vaikuttaa jollain tavoin edistävästi työhyvinvointiin? Miten? Miksi?

RYHMÄ A: Miten tarpeelliseksi näet strategian esittelyn osana työhön perehdytystä ja työhyvinvointia?

RYHMÄ B: Olisiko ollut tarpeellista työhyvinvoinnin kannalta saada enemmän tietoa strategiasta osana perehdytystä?